

BOGÁR KÁROLY

A MÚLT SZÁZADBAN MAGYARORSZÁGON LETELEPEDŐ VÁLLALKOZÓK SZEREPE A MENEDZSMENT KIALAKULÁSÁ- BAN

A menedzsment alatt a menedzseri vezetést értjük, bár gyakran általában a vezetés szó helyett használják. A *menedzser* valamely vállalkozást üzletszerűen irányító vezető. A menedzser a tőkés társadalom fejlődésének előrehaladottabb szakaszában jelent meg, amikor a vállalkozások oly nagyra nőttek, hogy fizetett vezetőt tudtak, illetve kényszerültek alkalmazni. Az üzleti vállalkozás vezetését korábban maguk a vállalkozók végezték, vagyis a tulajdonosok. A modern részvénytársaságok megszületésével a vállalkozók átadták a vezetést szakmailag felkészült, hivatásos vezetők kezébe. A tulajdonosi és vezetési funkció elkülönült.

A *menedzserek kollektívája* nehezen behatárolható egység: a részvénytársaságoknál beletartozik az igazgatói tanács elnöke, a vezérigazgató, a sok beosztottal dolgozó vagy üzemegység vezető, más vezető tisztviselők, osztályvezetők.

Magyarországon a részvénytársaságok, állami nagyvállalatok az 1867. évi kiegyezés után, a kapitalizmus alapozó szakaszában jöttek létre. A kiegyezés után a 80-as években már 170 ipari részvénytársaság és néhány száz magánvállalat működött az országban, a század végén már 400 Rt. és 2500 gyárjellegű üzem. Az iparban 1890-ben 12422 tisztviselő dolgozott, 1910-ben már 34272 fő. A külföldi származásúak aránya a gyáriparban a kereskedelmi és igazgatási tisztviselők között 10 %, a műszaki tisztviselők között 20,7 %, a művezetők, előmunkások között 19,3 % volt 1900-ban.

A vezetés terjedelmére következtetni lehet az üzemi struktúra adatából, az üzem nagyság a foglalkoztatottak száma szerint a következő volt 1910-ben: 500 foglalkoztatott feletti az üzemek 13,9 %-a, 50-500 közti 16,8 %, 6-50 fős 19 %, 1-5 fős 50,3 %. A gépesítés és a koncentráció magas foka elsősorban a vas- és gépgyártásra a papírgyártásra, textiliparra és élelmiszeriparra volt jellemző. Magyarországon a vállalkozók két fő típusa alakult ki: a terménykereskedők és az építőanyag kereskedők. Jellegadó rétege a 18. század végén és a 19. században betelepülő zsidóság, másrészt a bejött német, cseh, svájci és más nemzetiségű iparosok, kereskedők. Magyarországon a vállalatalapítások a malom- és élelmiszeriparban kezdődtek tömegesen az 1867-es kiegyezés után, bár malom és más üzemalapítások már korábban is történtek. Így pl. Borsod megyében Fazola Henrik egri lakatos mester már 1770-ben vasolvasztót és hámorokat (vasfeldolgozó üzem) létesített a Garadna patak völgyében Ómassán. Fia, Fazola Frigyes — akit a kincstár nevezett ki az üzem vezetőjének a mai Ujmassán (Hámorban), kétszer nagyobb vasolvasztót épített 1810-ben. Megépítette a Garadna völgyzáró gátját, ilymódon biztosította a hámorok vízellátását. Az üzem fejlesztésével, új gyártmányok bevezetésével, az acélgyártás bevezetésével híressé tette Diósgyőr termékeit.

1845-ben a felvidéki vasművelők a *Murányi Unió és a Rima Coalitio* egyesült erővel Ózdon alapít vasgyárat. Ugyancsak vasolvasztók és feldolgozó üzemek működtek már a kiegészítés előtt Zólyombrázon, Vajdahunyad térségében, Korompán is. Nagyobb fejlődést a vasiparban a vasútépítés kibontakozása hozta meg. 1845-ben Budán a svájci származású *Ganz Ábrahám* vasöntödét létesít, s a magyar gépgyártás elindítója lett. 1865-ben új nagy öntödét épített a vasúti kerék gyártásához.

A *Borsod Miskolci Gőzmalom Rt.* 1864-ben alakult. A vállalkozás kezdeményezői Thror Lajos, Rajner Károly, Adler Leó, valamint Schwartz és Spaurafft bécsi vállalkozók voltak, de közismert a nevük Hagenmacher, Dreher, Goldberger, Deutsch, Weiss Manfréd, a Röck, a Láng, a Csonka családoknak, a Hoffer Schrantz gépgyár, a Sehlik-Nickolson gépgyárnak a Lechner, Kauser, Kasselik, Wagner, Luczenbacher, Gregerson, Drasche építőanyag és faipari vállalkozóknak.

A vállalkozókkal együtt megjelentek a *menedzserek*, üzemvezetők, műszaki vezetők is. *Kiképzésüket* az oktatási rendszer korszerűsítése, fejlesztése biztosította. A külföldi és hazai gazdasági-műszaki főiskolákon végzett szakemberek száma gyors ütemben növekedett.

A mérnökképzés hazai bölcsője a Mária Terézia által alapított selmecebányai Bányászati Akadémia volt. Vezetéstörténeti kutatásaink bizonyítják, hogy ezen az Akadémián a bányaművelés műszaki ismeretei mellett vezetési ismereteket is oktattak, hogy a vezetői feladatokra is felkészítsék a hallgatókat. A századfordulóhoz közeledve jelentősen fejlődött a mérnökképzés is. A budapesti Műegyetem rendelkezett a műszaki főiskolák szokásos fakultásaival: építészeti, mérnöki, gépészeti, vegyészeti, közgazdasági és egyetemes karral. A közgazdasági és vezetési alapozás azonban elmaradt a gyakorlati élet követelményei mögött.

A vállalkozások növekedésével, a szakképzés fejlődésével párhuzamosan a századfordulóra Magyarországon is kialakult a *menedzser réteg*. Számarányát nehéz pontosan megállapítani, a korabeli foglalkoztatási statisztikák ezt nem mutatták ki. Más forrásokból (adófizetők, nagybankok, nagyvállalatok igazgatósági listái) mintegy ezres nagyságra tehető a vállalkozások irányításában résztvevő főtisztviselők száma. Ez bővült az üzemvezetők, cégvezetők, osztályvezetők gárdájával. A menedzserek első képviselői a szakmai karriert befutó *bankigazgatók*, *elnök* mint pl. Kornfeld Zsigmond, Madarassy Beck Miksa, Lánczy Leó, Lukács József. Menedzseri funkciót láttak el a bankok és vállalatok vezetőseiben dolgozó jogtanácsosok, érdekképviselők, vagy az építkezéseknél közreműködő telekközvetítők, az uradalmi jószágkormányzók is. A pálmát köztük az ügyvédek vitték el, mint pl. Chorin Ferenc, aki ügyvédjelöltből a Salgótarjáni Kőszénbánya Rt. elnöke, majd a GYOSZ (érdekképviselő) elnöke lett.

Az *ipar menedzserei* között elsők a malomipari Rt-ok elnökei, igazgatói, műszaki vezetői voltak. A vas- és gépipar nagy szervezői közül kiemelném a svájci származású Mechwart Andrást, a Ganz gyár naggyá fejlesztőjét, Zipernovszky-Déri-Bláthy mérnököket, Kerpely Antalt, az állami vasgyárak központi igazgatóját, a vaskohászat modernizálóját, Péch Antalt, a diósgyőri gyárak modernizálóját, Borbély Lajost, a Rima műszaki vezérigazgatóját, a Siemens tüzelés meghonosítóját. Puskás Tivadart, a telefonközpont és telefonhírmondó feltalálóját, Csonka Jánost, az első gépkocsigyártás vezetőjét, Kandó Kálmánt, a Ganz villanymozdony feltalálóját, Istványi Ferencet, a hollóházi porcelángyár vezetőjét, vagy a korszak építészeit. Az általános menedzser (eslőszámú vezető) mellett igen fontos szerepet játszottak a műszaki-kereskedelmi, értékesítési menedzserek az innováció megvalósításában.

Hogyan vezettek, mit tanulhatunk tőlük?

A nagy szervezők vezetői tevékenységének elemzése konkrét tanulmányokat igényel. Előadásomban csupán egynek, Kerpely Antalnak vezetői-tervezői tevékenységéből vázolok fel néhány fontos tanulságot. 1880 őszén kérte fel őt Szapáry Antal pénzügyminiszter az állami vasgyárak központi igazgatóságának megszervezésére és vezetésére. Kiválasztása nem volt véletlen, sem előzmény nélküli. Mielőtt tanár lett, 6 évig dolgozott a vaskohászatban mint nagyolvasztó építő mérnök. Professzorként is állandó kapcsolatot tartott az iparral. 1870-ben ezt a feladatot kapta: látogassa végig az ország vasgyarait, készítsen elemzést azok állapotáról. A következő években a külföldi gyárak látogatására kap lehetőséget. Megfigyeléseit arra használja fel, hogy tükröt tartson a hazai kohászok elé. A hazai vaskohászat lemaradásának legfőbb okát abban látja, hogy a vasúthálózatot nem az ipar érdekeinek megfelelően építették ki. Hibáztatja a kincstárat, hogy az értelepeket

nem használja ki, az állami vasgyárak gazdaságtalanul termelnek, vezetőik nem elég vállalkozó szelleműek. 1881-ben szervezte meg a központi igazgatóságot.

Szervezési munkáját két csoportra osztotta: az első csoportba azokat a gyárakat sorolta, amelyeknek ércellátása megoldhatatlan érc vagy vasútvonal hiánya miatt. Ezek leállítását javasolta (ahol nincs érc, ott nem lehet vasat gyártani, vallotta). A második csoportba azok a gyárak kerültek, amelyek korszerűsítéssel gazdaságossá tehetők. Így esett választása Vajdahunyadra, ahol a geológiai-közlekedési adottságok leginkább megvoltak. Itt új gyár felépítését kezdeményezte. Nagy érdemei vannak a garamvölgyi zólyombrázói, rónici, kudzsiri, resicai üzemek fejlesztésében is. Kerpely tevékenysége nyomán az állami vasgyárak bővültek, korszerűsödtek, költségeik csökkentek, a veszteségből kilábaltak és a század végén már jelentős haszonnal termeltek.

Hasonló példákat hozhatnánk más iparágak területéről is — A szabadverseny, a piac, a műszaki fejlődés hatalmas ösztönőerő volt a vezetők részére — A magyar menedzserek elitje tetterős, innovatív volt, élni tudott a lehetőséggel.

Összefoglalva: a menedzsment kialakulása hosszabb fejlődési folyamat eredménye. A fejlődés során a kicsiből nagy vállalkozások lesznek, a kevés tőkéből sok tőke lesz, megjelenik a sok kis tőketulajdonos és a koncentráció során a nagytőke is. E változások során módosulnak a tulajdonlási — vezetési formák is. Kezdetben jellemző az egy tulajdonos egy vállalkozás majd a több tulajdonos több vállalkozás, a tulajdonlás és vezetés különvállik, megjelenik az alkalmazott vezető, a menedzser.

Magyarországon ez a folyamat sajátosan egy félf feudális burokból ment végbe. Jelentős volt benne a külföldi tőke szerepe. A viszonylagosan gyors gazdasági fejlődéssel nem tudott lépést tartani a társadalom polgári átrétegződése. Így a kialakuló menedzser réteg egy továbbélő feudális társadalmi struktúrába ékelődött be, a társadalmi mentalitás és értékrend a nemesi rendi eredetű elemek dominanciáját rögzítette, s ebből sajátos ellentmondások keletkeztek (a vezetés tekintélyelvűsége, a demokratikus vezetés hiánya, a származási előjogok stb.) Ennek ellenére a kialakuló menedzser réteg felmutatta a polgári értékeket a gazdasági, vezetési tevékenységben, amelyekhez a szerzés, felhalmozás kíméletlensége éppúgy hozzátartozott, mint a szigorú munkamorál, az üzleti kockázatvállalás, valamint az emberi tényezők figyelembevétele. (Munkáslakások építése, baleset-, betegsegélyezés stb.) Művészi eszközökkel mutatja be mindezt Jókai Mór: Fekete gyémántok című regényében egy köznemes-földbirtokosból lett bányatulajdonos személyében, különösen a pénzcsinálók című fejezetben. A magyar menedzserek korai elődeinek alkotásai, eredményei bizonyítják szakmai kiválóságukat, vezetői, szervezői képességeiket.

Irodalom

Magyarország története (Akadémiai K. 1978. 7/1-2 kötet)

— *Ipartörténeti tanulmányok* (Borsod-Miskolci Gőzmalom, Diósgyőri-Ózdi kohászat, Hejőcsabai Cement-Mézmű, Hollóházai porcelángyár története, Kerpely Antal iparszervező tevékenysége — NME kiadvány 1987, Zipernovszky Műszaki nagyjaink I-II. kötetéből Gohér Mihály tanulmánya, Dr. Farkas Gyula: Vezetőképzés Selmechányán-Borsodi Műszaki Élet folyóirat 89/3)